



B&I BUSINESS E INTERNET PER LA PMI

***IL CENSIMENTO DEGLI ENTI
AGGREGANTI:
EMARKETPLACE E VORTAL***

12 Marzo 2002

In collaborazione con Mate

Tavola dei contenuti

PREMESSA	5
1. LO SCENARIO INTERNAZIONALE	6
1.1. Il modello di sviluppo negli Stati Uniti	6
1.2. La situazione in Europa	11
2. GLI OPERATORI PRESENTI SUL MERCATO ITALIANO	17
2.1. Premessa metodologica.....	17
2.2. Gli operatori censiti	17
2.3. Qualificazione e segmentazione degli operatori	19
2.4. La mappa degli operatori attivi nel mercato italiano	21
2.5. Il campione per l'analisi in profondità	26
3. L'ANALISI DEI MODELLI DI BUSINESS.....	28
3.1. I contenuti: l'area informativa	29
3.2. Area community	31
3.3. I servizi a valore aggiunto.....	33
3.4. Area transazionale	35
3.4.1. Il pricing model	35
3.4.2. I servizi a valore aggiunto legati alle transazioni	37
3.5. Revenue model	41
4. APPROFONDIMENTI SETTORIALI.....	42
4.1. Acciaio e metalli	42

4.2. Trasporti e logistica.....	44
4.3. Eccedenze e usato industriale.....	46
4.4. MRO (Maintenance, Repair and Operations).....	48
5. I FATTORI CRITICI PER LO SVILUPPO DEGLI E MARKETPLACE.....	51
5.1. Freni legati all'utilizzo delle tecnologie.....	52
5.2. Resistenze culturali al cambiamento.....	53
5.3. Difficoltà di natura operativa.....	55
6. CONSIDERAZIONI DI SINTESI PER IL MERCATO ITALIANO.....	58

Indice delle figure

Figura 1 - Il processo di riassetto nel mercato USA.....	9
Figura 2 - Gli operatori censiti per tipologia	22
Figura 3 - Gli operatori censiti per settore di riferimento.....	23
Figura 4 - eMarketplace per ente emanatore.....	24
Figura 5 - eMarketplace e Vortal: una rappresentazione sintetica	28
Figura 6 - L'area informativa in eMarketplace e Vortal	29
Figura 7 - L'area informativa negli eMarketplace.....	30
Figura 8 - L'area community in eMarketplace e Vortal.....	31
Figura 9 - L'area community negli eMarketplace.....	32
Figura 10 - I VAS: consulenza in Vortal e eMarketplace	33
Figura 12 - Servizi diversi: eMarketplace e Vortal.....	35
Figura 14 - eMarketplace: trading e pricing model	36
Figura 16 - Servizi a valore aggiunto: la logistica.....	38
Figura 17 - Servizi a valore aggiunto: il credito.....	39
Figura 18 - Servizi a valore aggiunto: sourcing e scouting	40

Premessa

Il presente report rappresenta la seconda parte del progetto B&I - Business e Internet per la PMI, nato con l'obiettivo di attuare il monitoraggio permanente dell'offerta online per le PMI.

La prima parte è stata dedicata agli aspetti relativi all'offerta sulla rete, in termini di caratteristiche e modelli di business dei principali operatori presenti. L'obiettivo era di definire ruoli, compiti, modelli di business degli operatori presenti (prevalentemente eMarketplace e portali verticali), e delle modalità con le quali la PMI può interagire con essi (Aste, cataloghi, ecc.).

Questa seconda parte rappresenta la situazione del mercato internazionale in generale, attraverso una analisi delle fonti disponibili per la definizione delle tendenze generali, a livello statunitense e europeo, per il comparto degli operatori della Rete.

Per il mercato italiano, sono presentati i risultati di un censimento delle realtà esistenti, con lo scopo di qualificare e mappare le nuove iniziative nazionali nel comparto business to business presenti in rete. Ne risulta una fotografia dello stato attuale dell'offerta che permetterà di seguirne le evoluzioni future attraverso un monitoraggio continuo degli operatori presenti e dei relativi modelli di business.

L'analisi dei modelli di business è svolta su un campione significativo di circa 40 operatori, rispetto ai quali è sviluppata una analisi di dettaglio rispetto ai singoli aspetti considerati (servizi offerti, revenue model, pricing model). A questo fa seguito, per alcuni segmenti di operatori particolarmente rilevanti, una breve analisi degli operatori presenti.

1. Lo scenario internazionale

A partire dalla fine degli anni '90 si sono moltiplicate le esperienze di eMarketplace praticamente in tutti i settori del business. A metà del 2000, negli Stati Uniti erano operative oltre mille realtà, mentre per quanto riguarda l'Europa, Forrester Research prevede che tale valore di iniziative avviate verrà raggiunto entro il 2002. Oltre a ciò, vanno considerate le iniziative dei paesi emergenti, con ampi mercati sia nazionali, sia, soprattutto, internazionali, attratti da un basso costo della manodopera e quindi dei manufatti (ad esempio Cina e India, che hanno in rete una presenza rilevante).

Complessivamente, pertanto, si può parlare di oltre duemila iniziative imprenditoriali: un numero molto elevato e sicuramente destinato a ridimensionarsi in misura significativa.

Il processo di riaggiustamento è iniziato già nel corso del 2001, sia attraverso una riduzione del numero di operatori presenti, sia attraverso una ridefinizione, da parte di alcuni operatori, del modello di business adottato.

La crisi delle dot.com, inoltre, ha ulteriormente aggravato la situazione di alcune realtà, che hanno visto ridursi, quando non azzerarsi i finanziamenti che ancora erano necessari per raggiungere l'operatività e conseguentemente la massa critica.

1.1. Il modello di sviluppo negli Stati Uniti

Lo sviluppo degli eMarketplace negli Stati Uniti ha seguito tre fasi, caratterizzate dall'ingresso sul mercato di operatori di diversa emanazione:

- Le prime iniziative ad apparire, nel 1998, sono dot.com, nuove iniziative imprenditoriali che, dall'idea e dalla presenza di competenze e conoscenze delle regole di un business tradizionale accedono a venture capital. Tra queste realtà c'è il pioniere Chemdex - Ventro¹, che ha già chiuso i battenti, e MetalSite.
- A partire dall'anno successivo, il 1999, anche aziende tradizionali entrano nel business, come promotori di eMarketplace funzionali allo svolgimento del proprio business, sviluppando iniziative sia *sell side* (GE Polymerland, volto a sviluppare i canali di vendita di General Electric), sia *buy side* (ad es. AutoXchange di Ford, per la gestione dei processi di approvvigionamento). Questo ha richiesto ingenti investimenti, accessibili a pochi operatori di grandi dimensioni.
- La terza fase è quella dei consorzi tra imprese², a partire dal 2000. Si tratta di eMarketplace i cui promotori sono un numero limitato di aziende del settore, o di settori contigui, che si pongono gli obiettivi di dividere investimenti importanti, se fatti da soli, a fronte di una maggiore efficienza della supply chain.

Complessivamente, lo sviluppo è molto rapido e un po' confuso: non si afferma un modello di business chiaro e univoco, né per i market maker, né per le aziende che intendono operare, per vendere o comprare, all'interno di un eMarketplace. L'azienda, infatti, all'interno di uno stesso settore, si trova di

¹ La società, nata come Chemdex e successivamente incorporata nella Ventro, è la prima a ricevere fondi da Venture Capitalist. Le transazioni si sviluppano nel 1999, ma senza superare i cento milioni di dollari e già nella seconda metà del 2000 il valore di borsa delle azioni, che avevano raggiunto un picco di 240 \$, sono scambiate a meno di un dollaro.

² Si tratta di "entità costituite con l'obiettivo di svolgere transazioni online, promosse e possedute da tre o più partecipanti, dove gli operatori principali hanno un fatturato annuo superiore al miliardo di dollari" - *Forrester Research*.

fronte opportunità molto diverse, che vanno dall'investire importi rilevanti per partecipare al capitale di un consorzio all'operare semplicemente all'interno di un eMarketplace neutrale, con una evidente mancanza di standardizzazione, sia da un punto di vista tecnologico, sia di strategie, che porteranno ad impatti limitati all'efficienza dei processi di vendita e acquisto.

La crisi delle borse internazionali ha accelerato un processo di ristrutturazione di un mercato che è partito senza un modello di business chiaro e definito: lo conferma il dato IDC, secondo il quale, al primo semestre 2001, solo poco più di cento operatori, sui circa mille esistenti, avessero effettivamente condotto qualche transazione.

Già a partire dal 2001, è iniziato un processo di ridimensionamento dell'offerta, attraverso la chiusura di alcune realtà e la ridefinizione di obiettivi e strategie di altre. Tale processo richiederà circa tre - quattro anni, per ottenere un mercato consolidato, all'interno del quale gli operatori sopravvissuti avranno identificato un modello di business sostenibile, in grado cioè di consegnare al mercato un valore e conseguentemente di generare un flusso di revenue soddisfacente.

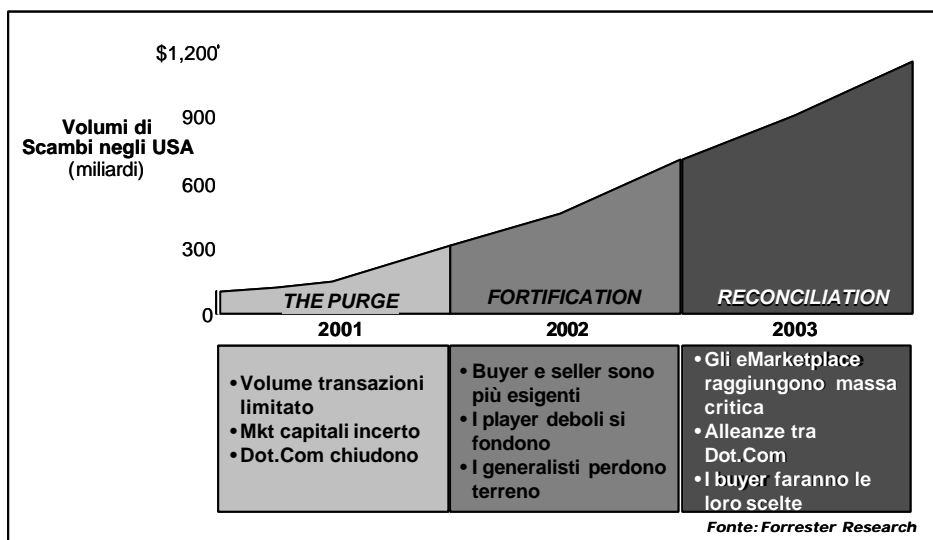
La Figura 1 rappresenta le tre fasi del processo di riassetto che sta sperimentando il mercato statunitense. Durante il periodo, nonostante la crisi e la cessazione di un numero significativo di operatori, i volumi transati presentano una crescita costante.

Il risultato, secondo Forrester Research, sarà un mercato in cui meno di 200 operatori si divideranno la torta degli scambi, con un massimo di tre-cinque operatori per pochi settori di maggiori dimensioni, con un volume complessivo di transazioni superiore ai mille miliardi di dollari.

- La fase di **selezione**, è iniziata già nel 2001: gli operatori che non hanno raggiunto la massa critica sono in crisi. Gli operatori più colpiti sono le *dot.com* che non hanno alle spalle realtà industriali di rilievo in grado di generare volumi di traffico sufficienti e a cui la crisi internazionale sottrae

risorse necessarie per raggiungere la soglia minima di sopravvivenza. La contemporanea costituzione di consorzi tra imprese, inoltre, sottrae potenziali volumi di business, riducendo le probabilità di sviluppo di molte realtà.

Figura 1 - Il processo di riassetto nel mercato USA



- Dopo la crisi, e la conseguente selezione degli operatori, a partire dal 2002 si assisterà ad una fase di **rafforzamento e consolidamento** dei modelli di business, che penalizzeranno gli eMarketplace generalisti e gli operatori più deboli, che si vedranno costretti a unirsi per sopravvivere³. Tra le fonti di revenue, il fee sulle transazioni perderà peso, mentre crescerà l'incidenza di remunerazioni legate all'erogazione di nuovi servizi

³ È recente l'annuncio di un'aggregazione importante nel settore delle commodity per l'industria chimica: ChemConnect, uno dei tre player del settore, acquisirà, attraverso uno scambio azionario, l'eMarketplace rivale CheMatch. Dopo la scomparsa di EnronOnline, ChemConnect resterà il solo operatore del settore.

(attraverso abbonamento, pay per use o altre formule), che verranno sviluppati per rispondere alle esigenze crescenti di un'utenza matura.

- A partire dal 2003 si assisterà ad una **stabilizzazione**, conseguente allo sviluppo dei volumi transati attraverso un canale che sarà ormai consolidato.

Il processo di riassetto degli operatori presenti sul mercato passa attraverso una ridefinizione dei modelli di business, dove in particolare:

1. Gli **obiettivi** si sposteranno **dallo scambio alla collaborazione**: il valore aggiunto risiederà non tanto nel far incontrare la domanda e l'offerta per fare un affare, quanto nella costruzione di rapporti continuativi e nella loro fluidificazione, attraverso la fornitura, anche in modalità ASP⁴, di servizi e supporti per agevolare l'integrazione di modelli relazionali di fornitura.
2. Conseguentemente, i **driver del valore** si sposteranno dal prezzo ad altri elementi meno tangibili, ma con un maggiore impatto sull'efficienza ed efficacia dei processi delle aziende "collegate". Un esempio, tra le modalità di compravendita, è rappresentato dall'asta, vale a dire la possibilità di acquistare un prodotto al prezzo più basso, che andrà trasformandosi, arricchendo il ruolo del *market maker* di aspetti di servizio relativi alla ricerca e valutazione dei fornitori, fino alla gestione di reti di fornitori abituali.
3. La strategia per raggiungere gli obiettivi sopraindicati sarà non più la **massa critica**, quanto la realizzazione di **reti di operatori**

⁴ ASP : Application Service Provider. Sorta di noleggio di applicazioni software distribuite attraverso la Rete, contro il pagamento di un canone. Gli ASP offrono alle aziende, e in particolare alle PMI, la possibilità di utilizzare applicazioni avanzate e originariamente destinate ad aziende di maggiori dimensioni, con un investimento ridotto.

interconnessi tra di loro, per poter offrire un ampio ventaglio di servizi in condizioni di efficienza, creando partnership operative tra specialisti.

4. Per la creazione di queste reti di operatori e soprattutto per l'integrazione con i processi aziendali, l'adozione di **standard XML** dovrà diventare una realtà non limitata a pochi casi isolati⁵.
5. La conseguenza, per le aziende partecipanti, sarà quella di una **gestione dei processi** sempre **meno manuale** e sempre **più automatizzata**, per ottenere i vantaggi non di riduzione dei prezzi di acquisto, bensì dei costi di gestione dei processi di approvvigionamento e di vendita.

1.2. La situazione in Europa

Anche l'Europa sta vivendo una fase di selezione degli eMarketplace, nonostante volumi di scambi crescenti, che raggiungeranno, secondo Forrester Research, oltre 900 miliardi di €uro al 2005, vale a dire circa il 6% del totale degli scambi B2B.

La situazione non è omogenea tra i diversi paesi: il Nord Europa, che è stato il primo nell'adozione e nella diffusione di Internet sia a livello corporate, sia consumer, conferma il proprio primato mentre il Sud Europa, tra cui l'Italia, che segue con qualche distacco.

Oltre che tra paesi diversi, una differenza si può riscontrare a livello di settori, tra i quali spicca l'automobilistico che, anche in relazione alle reti di fornitori e subfornitori su cui si basa il modello produttivo, ha per primo ricercato

⁵ A maggio 2001 Forrester Research indicava come la penetrazione dello standard XML fosse doppia tra le aziende operanti in un eMarketplace come venditori rispetto alla media.

strumenti alternativi al tradizionale e costoso EDI. In conseguenza di ciò, questo settore presenta un maggior livello di iniziative e volumi di scambi superiore alla media (11% della supply chain sarà online al 2005 contro il 6% sopra riportato). Una ricerca, condotta da Mate nel corso del secondo semestre 2001, ha indicato, per il solo settore della subfornitura (non esclusivamente legata all'industria automobilistica, ma più in genere meccanica e metalmeccanica) un numero rilevante di operatori presenti sul mercato italiano, tra eMarketplace, portali verticali e semplici database e facilitatori degli scambi.

La previsione di Forrester Research per l'Europa indica come, a fine 2005 sopravviveranno non più di 50 eMarketplace, vale a dire un massimo di 2-3 per i settori più rilevanti: le authority antitrust non consentiranno ulteriori concentrazioni per impedire il sorgere di monopoli.

Se si tiene conto che il numero di iniziative che si sono sviluppate finora si sta rapidamente avvicinando al migliaio e che nuove iniziative imprenditoriali si affacciano sul mercato ancora oggi, la selezione sarà veramente dura. Sopravviverà solamente un operatore su venti, sia per una debolezza finanziaria, per cui mancherà il supporto necessario al raggiungimento della massa critica, ma soprattutto per una debolezza insita nel modello di business che in molti casi evolverà verso tipologie di operatori piuttosto diverse da quelle inizialmente preventivate.

Da un lato si stanno affermando i consorzi tra imprese, dall'altro eMarketplace privati, entrambi poco presenti nella realtà italiana, gestiti da una singola realtà di grandi dimensioni, a servizio dei propri interessi ed esigenze. Per questi operatori, sebbene il mercato captive sia in grado di garantire volumi di transazioni importanti, le aspettative sono state sopravvalutate, e le promesse non mantenute. Lo sviluppo degli scambi B2B attraverso gli eMarketplace ci sarà, anche se con un ritmo meno rapido e meno profittevole del previsto.

Come per gli Stati Uniti, anche in Europa il modello di generazione del valore si sta spostando dallo scambio alla disponibilità di strumenti per la

collaborazione, per la gestione delle relazioni e per l'integrazione dei processi.

L'idea iniziale che, operando sulla rete, fosse possibile ottenere consistenti risparmi attraverso una maggiore pressione competitiva sui fornitori ha dimostrato l'insostenibilità del modello. I vantaggi che derivano dall'accesso ad un eMarketplace, infatti, riguarda piuttosto la possibilità di migliorare l'efficienza dei processi e per questa via generare riduzioni di costi e di tempi che alcuni operatori stimano anche nell'ordine del 30%⁶.

Di seguito sono presentati alcuni esempi rilevanti di fatti e tendenze attraverso l'esperienza di operatori che hanno modificato il proprio modello di business per adattarsi ad un mercato parzialmente diverso da quello che inizialmente era stato previsto.

Da eMarketplace pubblico a privato

Un esempio, che viene dal mercato americano, è il caso di **Ford** ed **e-Steel**, citato nel precedente rapporto. L'eMarketplace e-Steel, nato per lo scambio di semilavorati di acciaio, ha superato l'impasse derivante da una massa critica insufficiente a garantire la sostenibilità economica del proprio business model, trasformandosi in fornitore dell'infrastruttura per la gestione del eMarketplace privato di uno dei partner principali (Ford), per la gestione della rete composta dai 125 fornitori e subfornitori della casa automobilistica (in prevalenza fornitori di acciaio e stampatori, e quindi ricollegabili al target e alle competenze specifiche di e-Steel).

⁶ Alcuni operatori sostengono che i risparmi, in particolare di tempo per l'implementazione di processi d'acquisto, dalla ricerca di un fornitore alla valutazione delle offerte alternative, fino al perfezionamento dell'acquisto, possono portare ad una contrazione del periodo anche del 70%.

Integrazione di scambi e servizi online e offline

Anche operatori internazionali, come **FreeMarkets**, che opera prevalentemente nei servizi di sourcing e scouting⁷ per l'eProcurement (eSourcing), hanno modificato la loro proposta, per adattarsi alle esigenze del mercato di riferimento.

Se la maggior concorrenza tra fornitori simili, che sperimentano una maggior trasparenza delle proprie offerte nei confronti di un potenziale cliente ha in alcuni casi rappresentato un freno allo sviluppo delle transazioni sugli eMarketplace, è altrettanto vero che in una fase iniziale sono stati i *buyer* ad invitare i loro fornitori abituali⁸ all'interno della nuova piazza della Rete, senza stravolgimenti nel processo d'acquisto.

In realtà i vantaggi, anche se meno visibili, risiedono in altri aspetti: i tempi del processo di acquisto e di sviluppo del prodotto, la possibilità di connettersi per via elettronica con i clienti di tutte le dimensioni, anche quelli per i quali i costi dell'EDI erano troppo elevati e, conseguentemente una riduzione dei costi di transazione.

⁷ Si ricorda che la differenza tra sourcing e scouting riguarda il ruolo che il market maker assume nel processo: nel primo caso si limita alla ricerca di potenziali fornitori a cui inoltrare le RFQ, le RFP o l'invito di partecipazione ad un'asta, nel secondo caso ha al proprio interno capacità e competenze per provvedere ad una validazione e selezione dei fornitori ai quali inoltrare le richieste per conto del proprio cliente.

⁸ In alcuni casi un certo numero di questi era già attivo presso il marketplace: come nel caso di NATCO, società del Gruppo Natuzzi, che ha utilizzato l'eMarketplace spagnolo LeatherXchange. NATCO ha richiesto ai propri fornitori (più o meno abituali) non ancora attivi nell'eMarketplace di parteciparvi, con l'obiettivo di mantenere i rapporti di fornitura esistenti e spostarli su piattaforme che permettono una "semplificazione nella gestione dei dati (prezzi, statistiche, analisi)" senza introdurre cambiamenti radicali nel processo d'acquisto delle pelli (intervista al dr. D'Ercole di Natco).

Freemarkets si è specializzato nel servizio di eSourcing a 360 gradi, lungo l'intero processo di acquisto e selezione del fornitore: dalla preparazione della RFQ, alla gestione dell'asta, dalla ricerca dei potenziali fornitori al recruiting e valutazione degli stessi, dalla definizione delle strategie di asta all'analisi delle offerte ricevute, sino al project management. L'integrazione tra online e offline permette di accedere ai mercati internazionali anche ad aziende di piccole dimensioni, che non hanno confidenza con il mezzo: per questo i consulenti di Freemarkets hanno contatti telefonici con i potenziali clienti e fornitori, fornendo le indicazioni e l'assistenza necessaria per la compilazione di un catalogo e per la partecipazione a gare e aste nella lingua dell'operatore.

Freemarkets ha generato scambi per 9,9 miliardi di dollari nel 2000 e per 11,8 nel primo semestre del 2001 e chiuderà il 2001 con una revenue di circa 2-4 milioni superiore al previsto, confermandosi come realtà di successo.

L'azienda ha una presenza internazionale con staff in dodici paesi e fornitori di oltre 50 nazionalità. Questo impatta pesantemente sulla struttura di costi, dove oltre l'80% del costo del venduto è rappresentato da spese generali, che raggiungono quasi il 99% se si aggiungono le quote di avviamento: la massa critica e un target di buyer di dimensioni medio-grandi sono necessarie per rendere sostenibile il modello di business.

Un settore in rapida evoluzione: l'edilizia

Il settore dell'edilizia, a livello europeo ed italiano, ha visto nascere numerose iniziative, sia indipendenti, sia legate a un importante operatore di filiera ⁹, ma soprattutto ha sperimentato nel corso del 2001 un importante processo di ristrutturazione.

La rifocalizzazione, in particolare, da facilitatore degli scambi a facilitatore dei processi, attraverso l'offerta di strumenti di collaborazione e di project

⁹ È il caso, in Italia, di Bravobuild, emanazione di Italcementi.

management. È il caso, ad esempio, di *Buildonline.com* che, nato con l'obiettivo di portare online le transazioni del settore, oggi offre un'ampia gamma di *collaboration service* e in particolare:

- La collaborazione online tra gli operatori coinvolti nella realizzazione di un progetto, dal design al completamento
- Grazie a sistemi di *knowledge management*¹⁰, offre la possibilità di condividere le *best practice* del settore
- Rende disponibile online la rassegna delle gare di appalto, (altri operatori ad esempio *eu-supply.com* e *asite.com* forniscono anche l'assistenza per la partecipazione alla gara)
- Fornisce strumenti per la gestione integrata ed efficace della *supply chain*
- E, agli ultimi posti dell'offerta, è comunque presente la compravendita di prodotti e servizi
- Tra i servizi offerti, si sta sviluppando anche il *sourcing*, per la ricerca di nuovi fornitori e per l'aggregazione di operatori per la partecipazione congiunta a gare.

¹⁰ Insieme di sistemi e di strumenti che permettono di formalizzare un processo o una competenza

2. Gli operatori presenti sul mercato italiano

2.1. Premessa metodologica

Al fine del censimento sono stati considerati gli operatori che creano e gestiscono business community o che per loro natura fungono da catalizzatori di business community preesistenti: gli eMarketplace e i portali verticali.

Tra le realtà emergenti, ma non incluse nell'oggetto del presente studio, segnaliamo i portali che hanno come mercato di riferimento un ambito territoriale ben definito e che vengono comunemente identificati con il termine "geoportali". Oltre alle iniziative promosse da parte delle amministrazioni locali (regioni e province), crescono le iniziative terze potenzialmente interessanti per i mercati in cui la prossimità geografica e l'aggregazione a livello locale e/o di distretto sono fattori critici rilevanti. L'estrema eterogeneità di tali iniziative, avviate di recente e con modelli di business ancora in fase di definizione, rende poco agevole e prematura ogni forma di aggregazione e segmentazione, che si rinvia pertanto a successive analisi.

2.2. Gli operatori censiti

Il censimento riguarda eMarketplace e portali verticali, per i quali è riportata di seguito la definizione di Mate, che si discosta da altre in termini di operatività, servizi offerti e soprattutto ruolo nel facilitare l'incontro tra domanda e offerta, Si tenga conto inoltre che l'evoluzione dei modelli di business in atto rende a

volte meno netta la linea di demarcazione tra gli operatori, generando elementi di confusione e di sovrapposizione.

Per **eMarketplace** Mate considera esclusivamente le iniziative in cui la transazione si perfeziona online¹¹, indipendentemente dal flusso finanziario che può avvenire secondo tempi e modalità differenti in relazione alla tipologia e all'oggetto della transazione, agli usi del settore e alle condizioni riservate a specifici clienti¹². Gli operatori che hanno come obiettivo la creazione o l'agevolazione dei contatti¹³ non sono stati qualificati come eMarketplace.

I **portali verticali** (o vortal) sono operatori che si rivolgono esclusivamente o prevalentemente a business community appartenenti ad uno stesso settore industriale e focalizzano il loro business prevalentemente su raccolta e gestione delle informazioni e sullo sviluppo di servizi a beneficio della community.

Sul mercato italiano operano circa cento iniziative B2B (eMarketpace e portali verticali), classificate come sopra indicato.

Il censimento è stato effettuato utilizzando e confrontando fonti di informazioni diverse online e offline. In particolare, oltre agli operatori già inseriti e monitorati all'interno del database di Mate, è stata realizzata una ricerca mediante:

- L'accesso a directory e database presenti in rete;

¹¹ Vale a dire, il processo online arriva almeno fino all'accettazione dell'ordine.

¹² Si pensi alla differenza tra l'approvvigionamento di commodity rispetto alla richiesta di lavorazioni o componenti su misura nell'ambito della subfornitura

¹³ La facilitazione dei contatti avviene attraverso l'accesso diretto o mediato ad una directory o un data base.

- La consultazione di stampa specialistica (online e offline).

Il database degli operatori censiti da Mate e monitorati sin dal loro esordio ha permesso la ricostruzione delle evoluzioni e delle tendenze in atto, sia in termini di effettiva operatività nel tempo degli operatori, sia di analisi e sviluppo dei relativi business model.

In particolare, dei circa cento operatori censiti, solo 90 sono inclusi nell'analisi e dieci sono stati esclusi in quanto:

- 4 hanno ufficialmente cessato la loro attività¹⁴;
- 6 hanno rinviato l'avvio dell'operatività o hanno fatto perdere le tracce.

2.3. Qualificazione e segmentazione degli operatori

Ai fini della costruzione di una mappa, che rappresenti il livello di presenza di questi nuovi operatori nei diversi comparti industriali, oltre alla tipologia di operatore (orizzontale, verticale, generalista), è stata attuata una segmentazione sulla base del settore e/o della categoria merceologica di riferimento.

Orizzontali e generalisti

Gli operatori orizzontali e generalisti sono stati analizzati congiuntamente, e successivamente aggregati sulla base della tipologia di prodotto trattato:

- Fornitori di MRO¹⁵ e indiretti;

¹⁴ Etexx, Medstoxx, Go-yoyo, Walkingonline.

¹⁵ Maintenance, Repair and Operations, in generale materiali consumabili, ad elevata frequenza di riacquisto.

- Fornitori trasversali che presentano un'offerta pluriprodotto sia per operatori di filiera sia per aziende utilizzatrici finali. Questi operatori sono maggiormente coinvolti dal processo di cambiamento in atto nel settore, in relazione al loro modello di business che non ha identificato finora una *value proposition* in grado di differenziarsi e produrre *revenue*.

Verticali

Per quanto riguarda i mercati verticali, la segmentazione è stata fatta in base al settore di riferimento esclusivo o prevalente. Questo ha portato ad identificare un primo gruppo di settori particolarmente presidiati, per i quali esistono 4 o più operatori sul mercato. Si tratta in particolare di:

- Acciaio e altri metalli
- Agroalimentare
- Calzaturiero e pelle
- Chimico e plastico
- Edilizia
- Macchinari industriali
- Meccanico
- Medico-sanitario
- Promotion advertising e media
- Servizi diversi (consulenza, telecomunicazioni, ecologia)
- Tessile e abbigliamento
- Trasporti e logistica

Altri settori con minore presenza di operatori, solo in parte giustificata da minori dimensioni del mercato, sono stati aggregati sotto un generico "Altri". Si tratta di:

- Artigianato
- Beni di consumo
- Cartario
- Ceramica
- Energia e utilities
- Legno
- Ospitalità
- Pietra
- Stampaggio industriale
- Turistico.

In alcuni casi è stato ritenuto significativo evidenziare la tipologia di attività che svolge l'operatore indipendentemente dal settore di riferimento, perché rappresentativo di modelli con caratteristiche peculiari. In particolare si fa riferimento a:

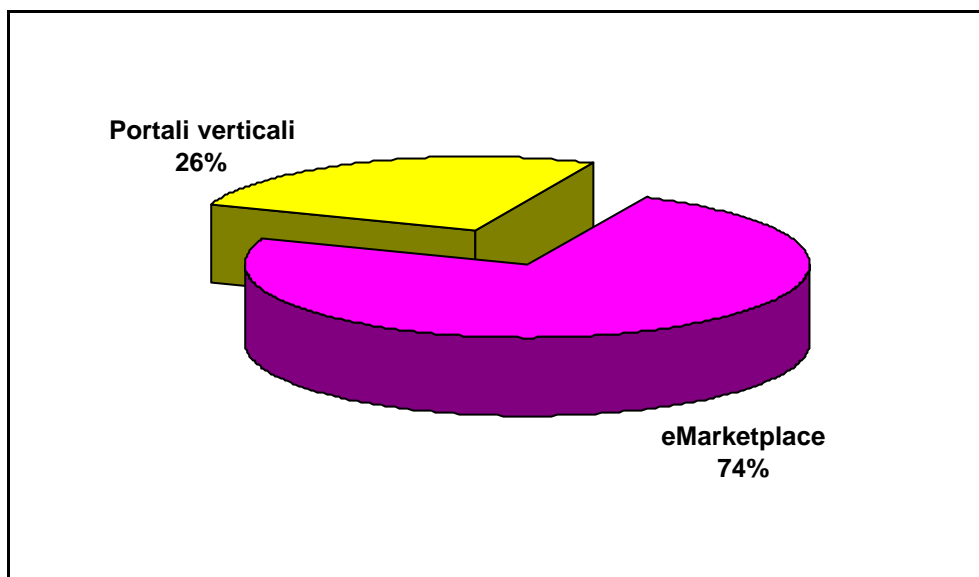
- Eccedenze di magazzino;
- Usato industriale.

Tali categorie coprono diversi settori dall'agricoltura alla meccanica.

2.4. La mappa degli operatori attivi nel mercato italiano

I 90 operatori censiti sono rappresentati da 66 eMarketplace e 24 portali verticali. Il numero relativamente basso dei portali verticali rispetto agli eMarketplace è conseguenza della scrematura attuata in via preliminare, dove sono state escluse le iniziative ritenute poco significative per quantità e qualità dei contenuti e servizi offerti.

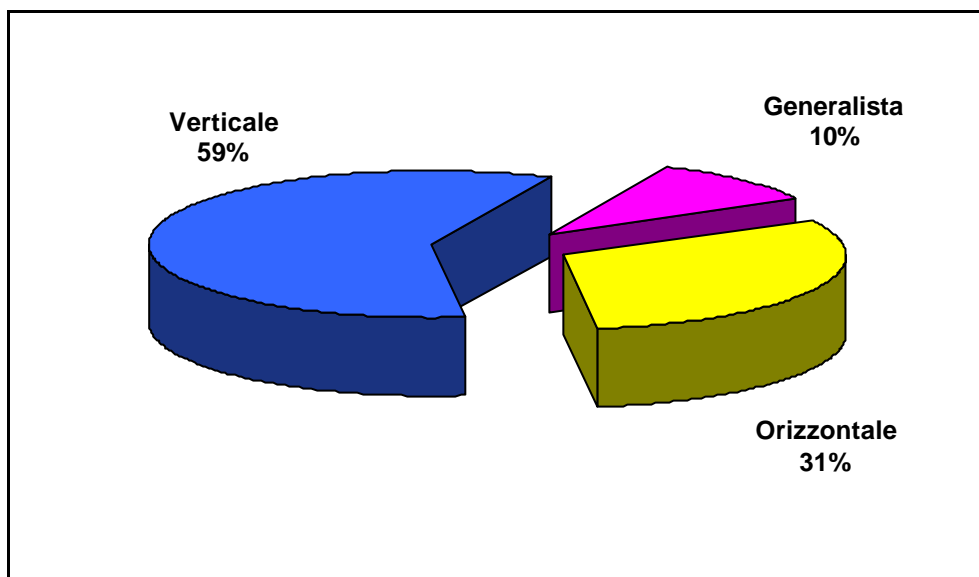
Figura 2 - Gli operatori censiti per tipologia



Fonte: Mate

Tra gli operatori censiti quasi il 60% si rivolge ad un comparto o settore di attività ben identificato, confermando la prevalenza di operatori verticali già presente nelle precedenti osservazioni svolte da Mate. Gli operatori generalisti diminuiscono di circa otto punti percentuali rispetto al dato rilevato ad aprile del 2001. La minore presenza della categoria non dipende da un elevato grado di mortalità, quanto da una riposizionamento degli stessi come operatori orizzontali. Tra gli operatori verticali, al contrario, si registra un maggior turnover, con alcune realtà scomparse o in fase di stallo ed altre che nascono, spesso supportate da operatori di filiera.

Figura 3 - Gli operatori censiti per settore di riferimento



Fonte: Mate

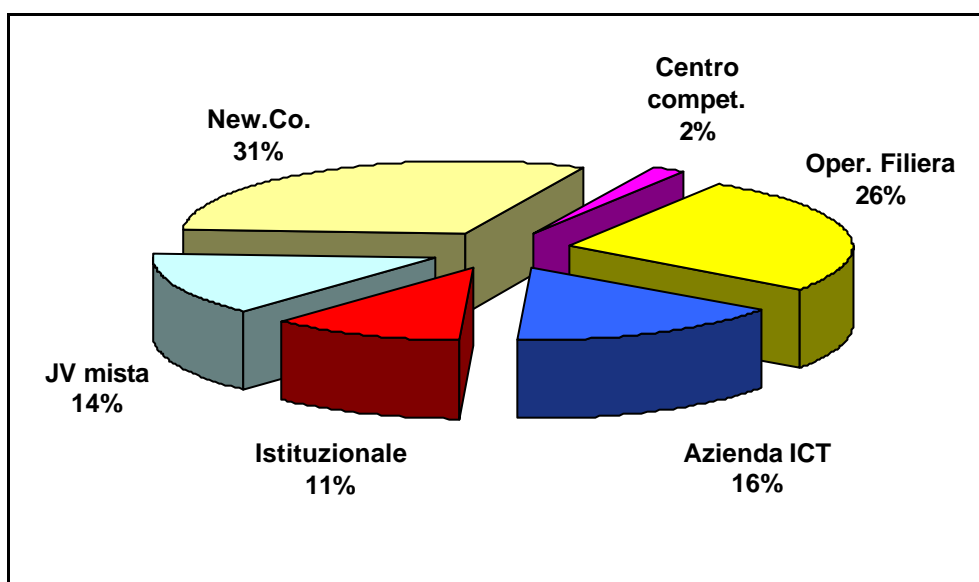
Solo alcuni degli eMarketplace generalisti hanno avviato al proprio interno dei mercati verticali. La generalità di essi, invece, si occupa prevalentemente di transazioni di beni indiretti¹⁶.

Per quanto riguarda i soggetti promotori si nota una crescita delle iniziative di filiera (società leader di riferimento e consorzi) che, salvo rari casi, si sono mossi con maggiore cautela, e degli istituti bancari che, in questa fase, sono a capo delle iniziative più "solide" e, soprattutto, possono contare su una base di clientela (i clienti corporate della banca) a cui offrire un servizio e una piattaforma per gli scambi con l'obiettivo di gestirne i flussi monetari correlati. Sebbene numericamente ancora rilevanti, le nuove iniziative imprenditoriali

¹⁶ I-Faber, l'iniziativa di Unicredito, nato con l'ambizione di "marketbuilder", si occupa al momento dell'approvvigionamento di MRO e beni indiretti per grandi aziende di cui gestisce l'intero ciclo dal sourcing allo scambio documentale.

(newco) concentrano il maggior grado di mortalità, replicando una situazione già sperimentata sui mercati esteri. Le attività attualmente operative hanno allargato la loro compagine societaria a operatori in grado di apportare sia competenza di settore, sia volumi di business “captive”.

Figura 4 - eMarketplace per ente emanatore



Fonte: Mate

New.Co.: nuove iniziative imprenditoriali

Centro compet.: centri di competenza (ad es. editoria di settore)

Filiera: Società leader o consorzio di filiera

Azienda ICT: Fornitori di tecnologie

Istituzionale: associazioni di categoria

JV mista: partnership tra diversi operatori (prevalentemente banche + ICT e operatori di filiera + ICT)

Tabella 1 - Gli operatori censiti

Tipo operatore	Settore	eMarketplace	Portale verticale	Totale per settore
Verticali	<i>Acciaio e altri metalli</i>	4		4
	<i>Agroalimentare</i>	6	1	7
	<i>Calzaturiero & pelle</i>	4		4
	<i>Chimico - plastico</i>	2	1	3
	<i>Eccedenze di magazzino</i>	3		3
	<i>Edilizia</i>	4	5	9
	<i>Macchinari industriali</i>	1	2	3
	<i>Meccanica*</i>	1	1	2
	<i>Medico-sanitario</i>	4	1	5
	<i>Promotion, advertising e media</i>	2	1	3
	<i>Servizi diversi</i>	2	1	3
	<i>Tessile e abbigliamento</i>	2	1	3
	<i>Trasporti e logistica</i>	3	1	4
	<i>Usato industriale</i>	2	1	3
	<i>Altri settori</i>	9	7	16
Orizzontali Generalisti	<i>MRO e indiretti</i>	7		7
	<i>Trasversali</i>	10	1	11
Totale		66	24	90

* Gli operatori del settore meccanica includono anche quelli della categoria *macchinari industriali* e *usato industriale* che, per diversità di modello di business, sono stati trattati separatamente. Inoltre, tra le iniziative che ancora stentano a partire (e pertanto escluse dal censimento) ci sono due realtà del settore (Verticalmec e Tecnozoom).

2.5. Il campione per l'analisi in profondità

Partendo dai novanta operatori sopra descritti, ne sono stati ulteriormente selezionati 41, per i quali è stata realizzata un'analisi in profondità per verificare modelli di business, secondo la struttura di servizi offerti già descritta nel precedente report, e i processi evolutivi in corso.

La selezione è stata attuata sulla base di alcuni criteri che hanno permesso di identificare le iniziative di maggior successo (quali l'età dell'iniziativa, i volumi di scambi raggiunti, l'effettiva vitalità), mantenendo una rappresentatività del campione rispetto ai settori selezionati e rispetto alle due tipologie di operatori.

Il 75% del campione è costituito da eMarketplace, mentre i vortal sono 10.

Nella successiva Tabella 2 è riportata la composizione del campione per tipologia di operatore e per settore/segmento di attività.

Tabella 2 - Gli operatori inclusi nel campione

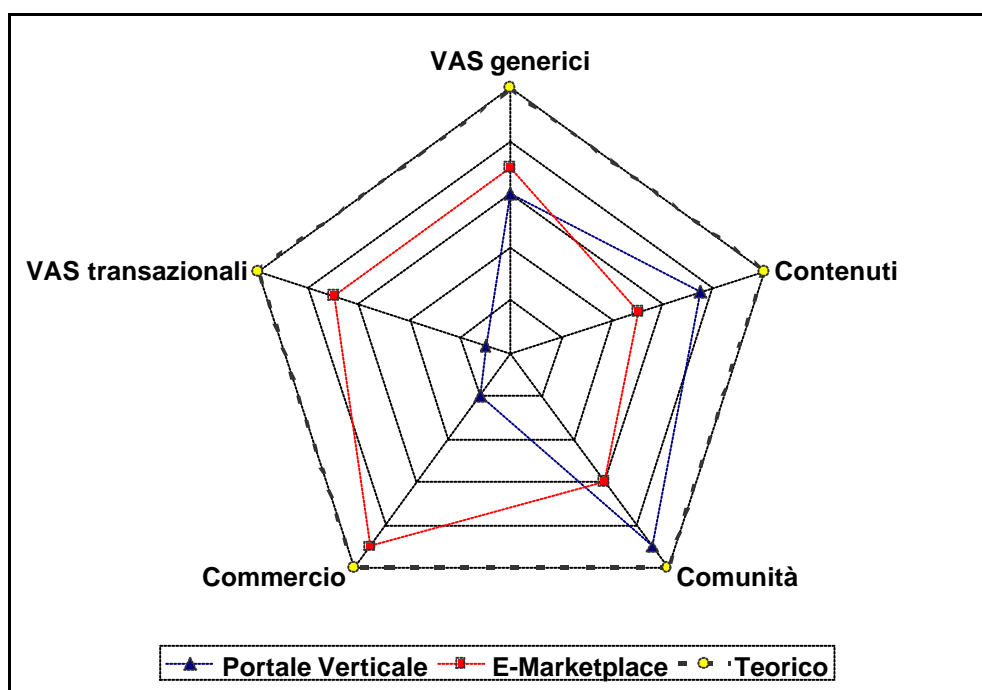
Tipo operatore	Settore	eMarketplace	Portale verticale	Totale per settore
Verticali	<i>Acciaio e altri metalli</i>	1	0	1
	<i>Agroalimentare</i>	2	0	2
	<i>Calzaturiero & pelle</i>	1	0	1
	<i>Chimico-plastico</i>	0	1	1
	<i>Eccedenze di magazzino</i>	1	0	1
	<i>Edilizia</i>	2	1	3
	<i>Macchinari industriali</i>	1	0	1
	<i>Medico-sanitario</i>	1	1	2
	<i>Promotion, advertising e media</i>	1	0	1
	<i>Servizi diversi</i>	2	1	3
	<i>Tessile e abbigliamento</i>	1	0	1
	<i>Trasporti e logistica</i>	2	0	2
	<i>Usato industriale</i>	1	0	1
	<i>Altri settori</i>	6	5	11
	<i>Acciaio e altri metalli</i>	1	0	1
Orizzontali Generalisti	<i>MRO e indiretti</i>	5	0	5
	<i>Trasversali</i>	4	1	5
Totale		31	10	41

3. L'analisi dei modelli di business

Di seguito sono analizzati i 40 operatori inclusi nel campione secondo il modello proposto nella guida introduttiva.

L'analisi è stata svolta rispetto agli assi evidenziati dalla figura, nella quale è rappresentato il livello generale di sviluppo dei servizi offerti e non la penetrazione/presenza delle diverse aree individuate presso il campione di riferimento, che saranno esposte nelle pagine seguenti.

Figura 5 - eMarketplace e Vortal: una rappresentazione sintetica



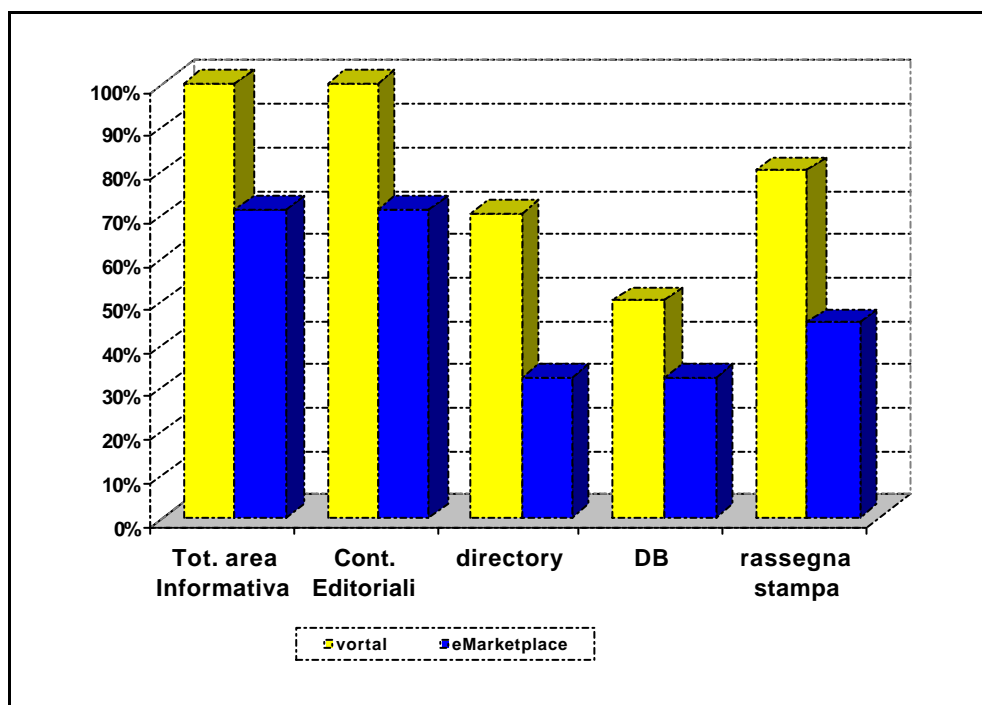
Per meglio evidenziare le differenze tra gli operatori di diverso tipo, viene rappresentato prima il confronto tra eMarketplace e Vortal e successivamente quello tra le diverse tipologie di eMarketplace.

I servizi correlati alla realizzazione di transazioni (e pertanto tipici esclusivamente di eMarketplace), sono trattati all'interno dell'area transazionale.

3.1. I contenuti: l'area informativa

Quest'area raggruppa informazioni e notizie, che, nel caso di portali ed eMarketplace verticali, sono legate al settore di riferimento.

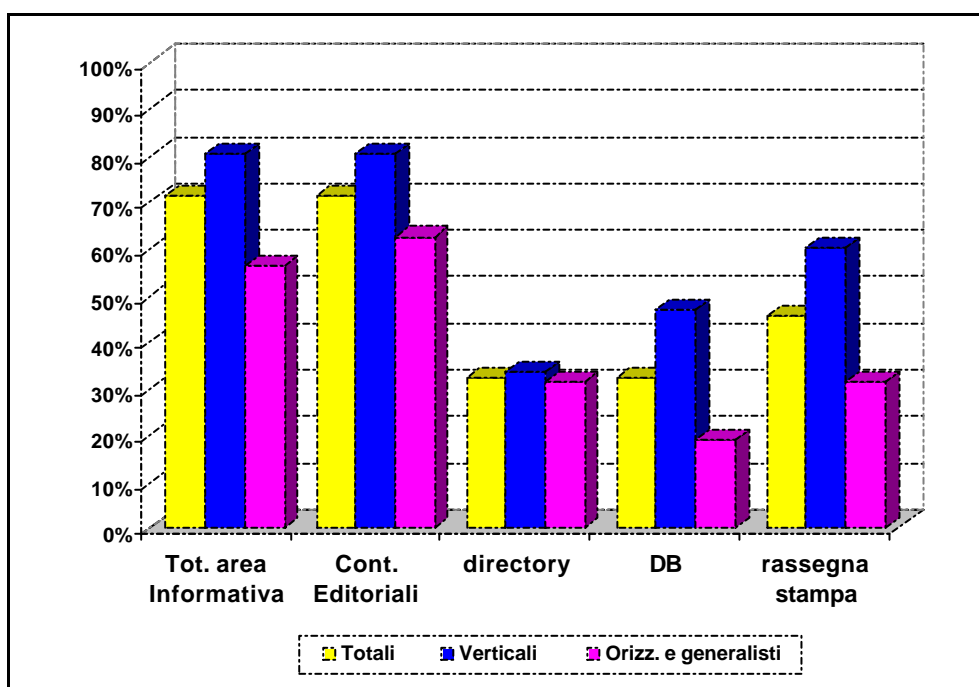
Figura 6 - L'area informativa in eMarketplace e Vortal



Fonte: Mate

I portali verticali, in quanto entità focalizzate su uno specifico settore, sono tesi all'aggregazione tra operatori, che si basa prevalentemente sull'accesso e sullo scambio di informazioni. Sono pertanto più presenti servizi volti a raggiungere questo obiettivo. In particolare, la differenza con gli eMarketplace è evidente quando si parla di directory e database, che rappresentano facilitatori degli scambi "self service" meno sviluppati dove l'operatore interviene (come gestore neutrale) del processo di scambio. L'accesso a directory di fornitori presenta infatti un minor vantaggio rispetto alla possibilità di inviare RFQ o RFP a destinatari partecipanti alla piazza.

Figura 7 - L'area informativa negli eMarketplace



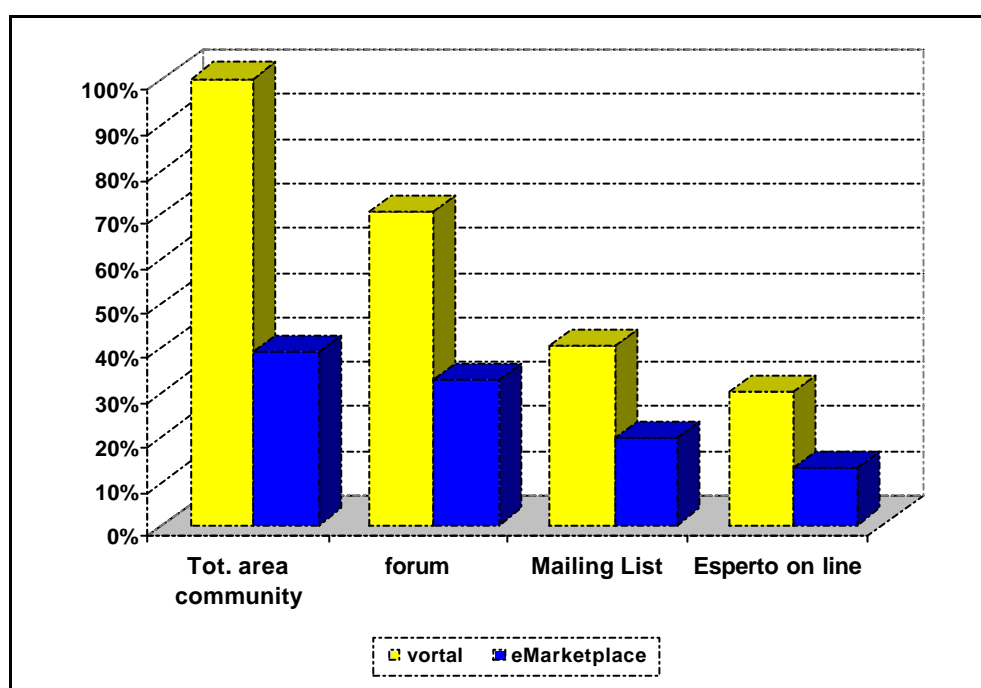
Fonte: Mate

Tra le tipologie di eMarketplace, come ci si poteva immaginare, l'area informativa è maggiormente sviluppata da operatori con un target preciso e definito, com'è il caso degli operatori verticali.

3.2. Area community

L'area community è costituita da tutti gli strumenti d'interazione tra i membri della comunità di un determinato portale verticale o eMarketplace.

Figura 8 - L'area community in eMarketplace e Vortal

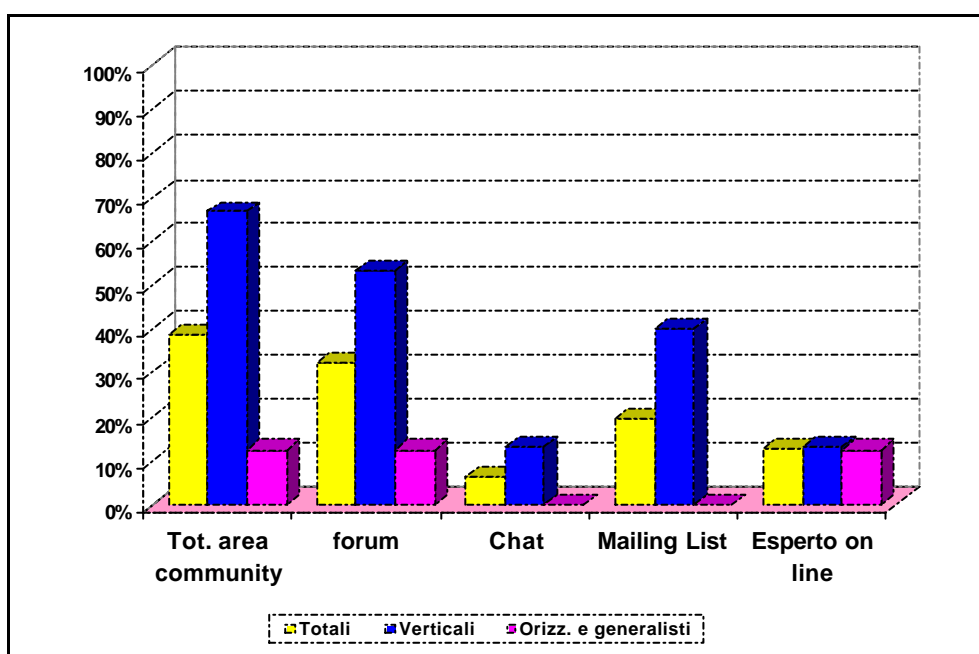


Fonte: Mate

L'aggregazione è l'elemento portante dei vortal. Pertanto un'area community è presente in tutti gli operatori, a differenza degli eMarketplace, che hanno l'obiettivo primario di facilitare gli scambi e non di aggregare. I principali strumenti di supporto e consolidamento della comunità sono i forum su argomenti proposti da un moderatore o da un membro della community, le mailing list e l'accesso on line ad un esperto su questioni e problematiche legate al settore di riferimento.

Le chat, strumento più funzionale a comunità di tipo B2C, sono assenti nei vortal e sono adottate come strumento di comunicazione in due degli eMarketplace analizzati. L'obiettivo è quello di far dialogare, ad esempio, un buyer che ha lanciato una RFP con i potenziali fornitori, per condividere le informazioni relative alla definizione dei parametri e alle caratteristiche delle richieste di preventivo e offerta.

Figura 9 - L'area community negli eMarketplace



Fonte: Mate

Analogamente a quanto visto per l'area informativa, anche l'area community presenta maggior sviluppo presso gli operatori verticali, in grado di aggregare aziende con forti interessi per tematiche specifiche.

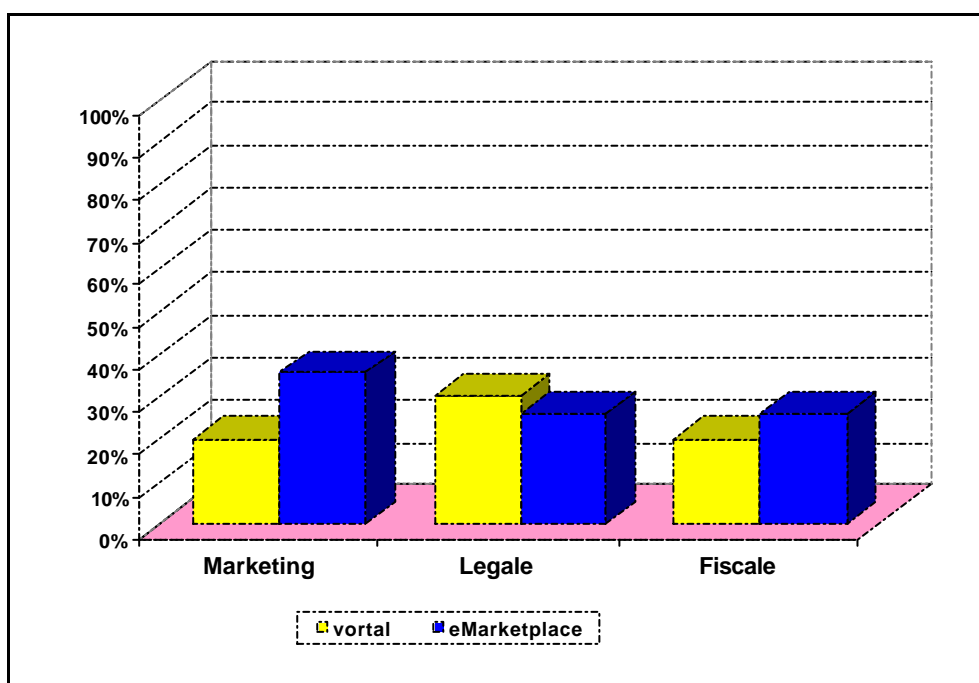
3.3. I servizi a valore aggiunto

I servizi a valore aggiunto, il cui accesso è tipicamente legato all'iscrizione e in misura maggiore al pagamento della prestazione richiesta, rappresentano una delle fonti di revenue adottate da portali verticali ed eMarketplace. Raramente sono erogati direttamente dall'operatore, che sviluppa accordi di partnership con operatori terzi, specialisti di singoli aspetti dell'offerta.

I servizi a valore aggiunto sono divisibili in due aree:

- Servizi di consulenza marketing, legale e fiscale,
- Altri servizi accessori non riconducibili ad un'area omogenea, che vanno dalle traduzioni alla ricerca di personale.

Figura 10 - I VAS: consulenza in Vortal e eMarketplace



Fonte: Mate

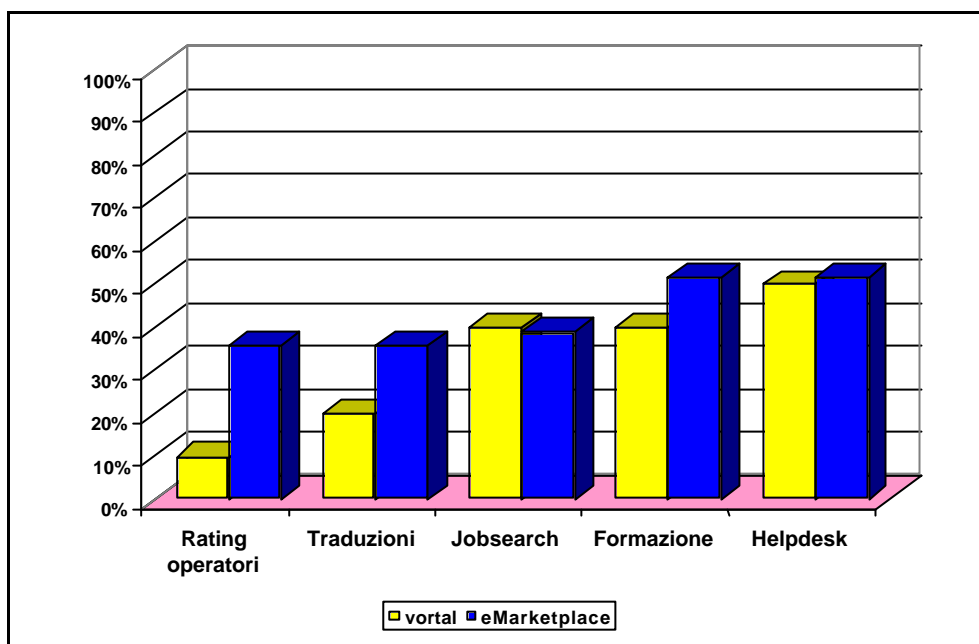
Si tratta di servizi in fase di sperimentazione e sviluppo, presenti presso un numero limitato di realtà. La focalizzazione sugli scambi degli eMarketplace si riflette nella maggior presenza di consulenza di marketing.

Nei servizi diversi si nota un sostanziale equilibrio tra portali verticali ed eMarketplace, tranne per quanto riguarda il rating degli operatori, che diventa rilevante nel momento in cui si devono avviare delle transazioni. Allo stesso modo il servizio di traduzione diventa rilevante per mercati internazionali, all'interno dei quali è necessario poter rendere disponibili documenti anche in più lingue.

Il rating operatori è un servizio di valutazione che fornisce informazioni riguardo l'identità e le vicende societarie di una azienda, Accanto a questo servizio può essere fornito un rating del credito dove invece vengono valutate l'affidabilità e la solvibilità finanziaria.

Un esempio di rating è il servizio fornito, con un accordo di partnership con Coface da Steeltrading: ad ogni società iscritta all'eMarketplace viene assegnato un rating, che viene pubblicato in ognuna delle transazioni effettuate dalla società stessa. In questo modo l'utente può avere informazioni sulla solidità finanziaria del cliente con cui si sta negoziando, permettendo quindi di valutare, la capacità di onorare i debiti e la sua generale affidabilità.

Figura 12 - Servizi diversi: eMarketplace e Vortal



Fonte: Mate

3.4. Area transazionale

Quest'area riguarda solo gli eMarketplace.

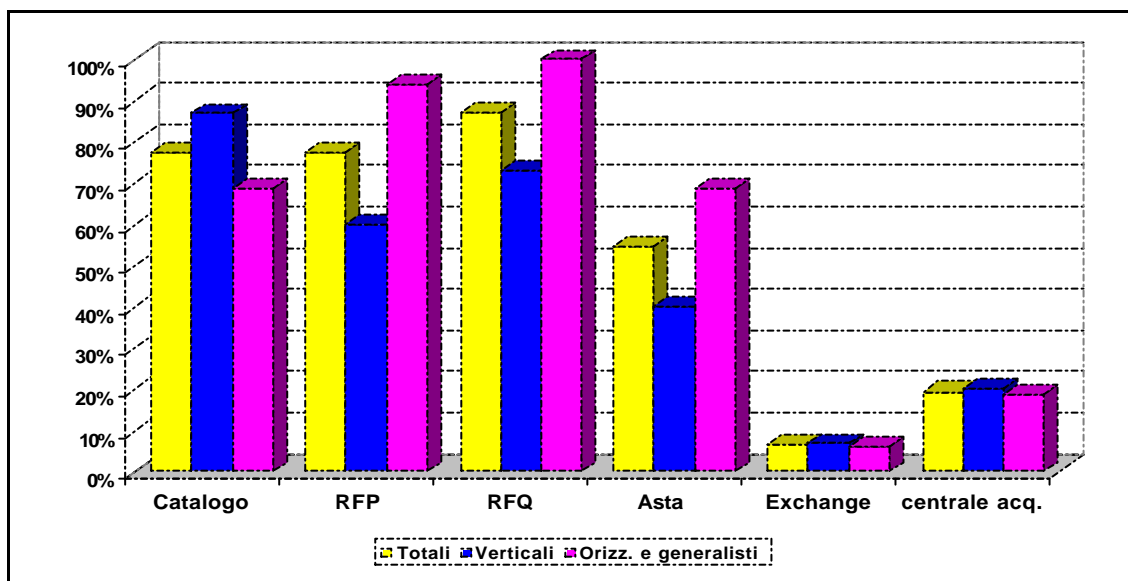
In alcuni portali verticali è presente una "bacheca" dove vengono inserite le richieste dei compratori o le offerte di venditori, ma non vi sono altri servizi per la realizzazione degli scambi.

3.4.1. Il pricing model

La formazione e la gestione del prezzo è uno degli elementi caratterizzanti i diversi modelli di business degli eMarketplace e può seguire una o più delle

modalità possibili (acquisto da catalogo, quotation - RFQ e RFP - asta e exchange), anche in relazione al tipo di piattaforma tecnologica adottata.

Figura 14 - eMarketplace: trading e pricing model



Fonte: Mate

Il pricing model è condizionato dai settori a cui l'eMarketplace si rivolge e dalla tipologia di prodotti trattati. Beni con una elevata standardizzazione possono essere facilmente organizzati e trattati a catalogo o quotati attraverso RFQ, mentre ciò risulta difficile quando si tratti di un servizio, di una lavorazione o di un bene che necessiti la definizione di tempi, modalità e caratteristiche tecniche, a cui meglio si addice la richiesta di preventivo (RFP).

Tale distinzione è trasversale alla tipologia di eMarketplace: materiali per ufficio (tipico prodotto di eMarketplace orizzontale) e profilati di acciaio hanno la stessa standardizzazione di prodotto, ma vengono trattati da operatori diversi.

Tra gli operatori del campione il catalogo caratterizza maggiormente i mercati verticali, mentre RFP, RFQ e aste sono più sviluppate presso eMarketplace orizzontali.

3.4.2. I servizi a valore aggiunto legati alle transazioni

Oltre ai servizi generici offerti da tutti gli operatori, vi sono tipologie di servizio caratteristiche degli eMarketplace, direttamente legati alle transazioni. Anche in questo caso, la maggior parte di questi servizi sono offerti da specialisti con cui l' eMarketplace ha stipulati contratti o ha stretto accordi di partnership.

Le aree di maggior rilievo toccate dai servizi accessori riguardano la logistica, il credito, la certificazione e i servizi facilitatori dell'incontro tra domanda e offerta.

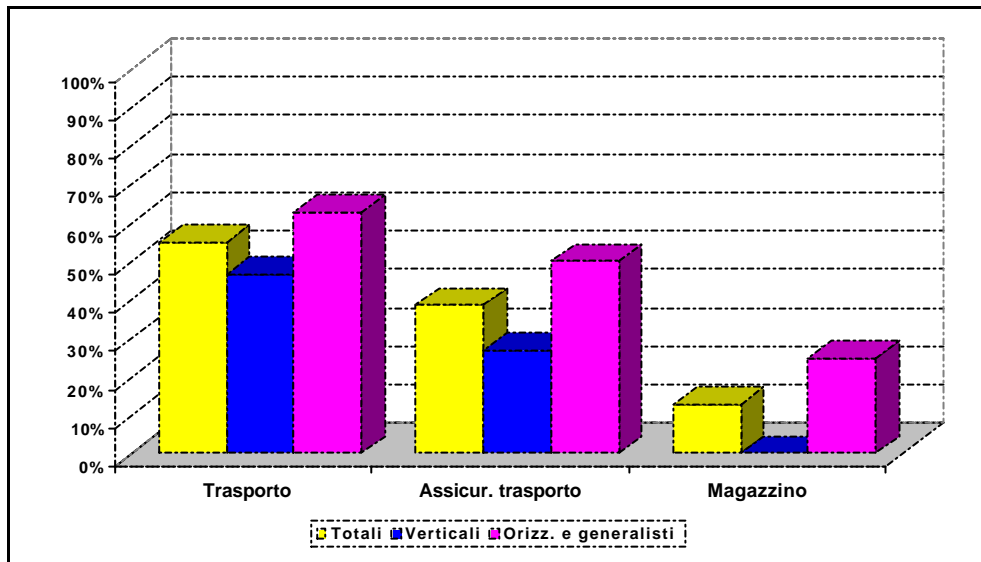
La logistica

I servizi di trasporto sono presenti presso la maggioranza degli operatori¹⁷.

In generale va ricordato che tutti i servizi sono in fase di sviluppo e in molti casi dovrebbero sostituire relazioni anche consolidate, tra le singole aziende e i relativi partner per i servizi di trasporto e logistica.

¹⁷ Si ricordi che il campione include eMarketplace del settore dei trasporti, che, basando le proprie transazioni su scambi di capacità di carico, non prevedono il servizio di trasporto tra i VAS, in quanto questo è l'oggetto del business. Escludendo tali operatori, pertanto la percentuale sarebbe più elevata.

Figura 16 - Servizi a valore aggiunto: la logistica

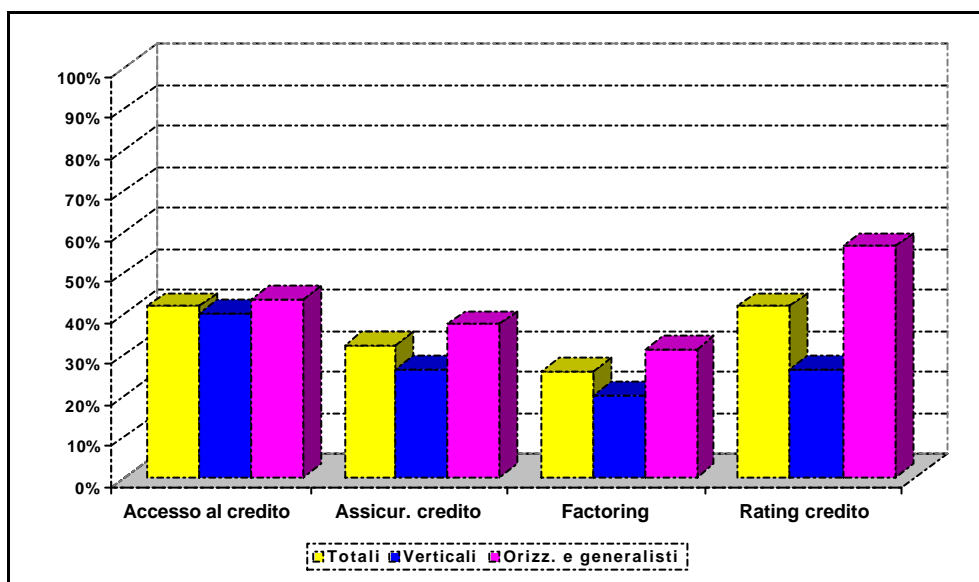


Fonte: Mate

Per quanto riguarda i servizi relativi al credito, il più diffuso è il rating del credito, un servizio generalmente offerto da pochi operatori specializzati a livello europeo¹⁸. Si tratta di un prodotto ormai standard sul mercato, che prescinde da rapporti preferenziali con istituti di credito e finanziarie, che i singoli buyer e seller normalmente hanno sviluppato prima di partecipare ad un eMarketplace.

¹⁸ Il gruppo Coface - francese - è uno dei partner più frequenti per questa attività.

Figura 17 - Servizi a valore aggiunto: il credito.

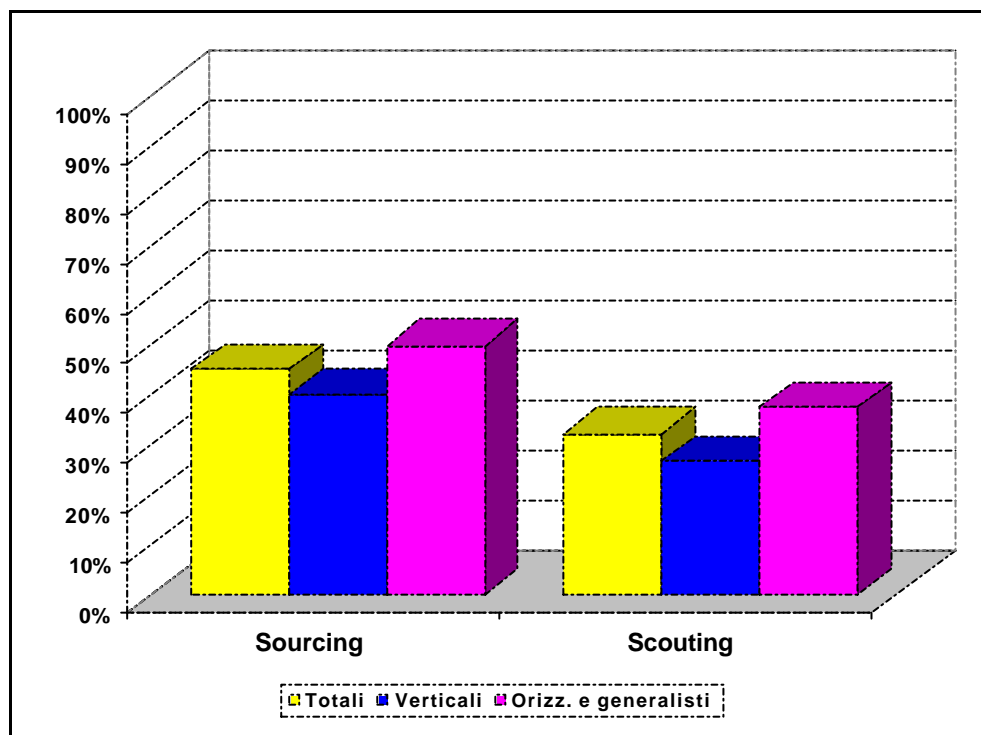


Fonte: Mate

Per quanto riguarda l'assicurazione del credito, questa può essere onerosa per il venditore oppure a carico del market maker, in funzione del tipo di pacchetto che quest'ultimo intende proporre ai propri utenti.

Tra gli altri servizi offerti, la certificazione qualità dei prodotti/servizi si sta lentamente sviluppando, con una penetrazione uniforme tra Vortal e eMarketplace, intorno al 30% del campione. Scendendo a livello di settore, si nota una polarizzazione in settori quali l'usato industriale, dove il valore di tale servizio è molto rilevante per poter valutare l'oggetto dello scambio.

Figura 18 - Servizi a valore aggiunto: sourcing e scouting



Fonte: Mate

I servizi di sourcing e di scouting ¹⁹ sono presenti nella maggior parte delle realtà che opera mediante asta. Si tratta infatti di un servizio fondamentale per gestire aste che coinvolgano altri fornitori rispetto a quelli abituali dell'azienda.

Questo necessita, come indicato nel caso di Freemarkets, una struttura molto pesante in termini di specialisti di settore dedicati allo sviluppo e al continuo aggiornamento di database di potenziali fornitori, che devono essere qualificati e validati, per ammetterli a partecipare alle singole gare.

¹⁹ Cfr. precedente definizione in nota 7.

3.5. Revenue model

L'accessibilità gratuita che aveva caratterizzato sia portali verticali che gli eMarketplace alla loro nascita è ancora presente ma è sempre più ristretta a contenuti informativi di carattere generale e con poco dettaglio.

La possibilità di usufruire di contenuti editoriali completi, dei servizi, di partecipare alle attività della comunità e, per quanto riguarda gli eMarketplace di effettuare transazioni, è sempre più legata a forme di sottoscrizione con il pagamento di una quota di abbonamento, generalmente annua, con tariffe diversificate a secondo dei servizi e delle attività.

Anche gli eMarketplace che inizialmente non avevano previsto alcuna forma di pagamento per l'accesso agli scambi, contando solo sulla percentuale imposta su ogni transazione, hanno adottato modelli di abbonamento in relazione al basso volume di transazioni finora sperimentato.

La fee sul transato rappresenta pertanto una componente di reddito per quasi il 90% degli eMarketplace, pur contribuendo solo in parte al totale del fatturato. La fee sul transato è applicata secondo modelli diversi, con un calcolo di una percentuale fissa, variabile per scaglioni o variabile, con un massimo del 5% sul valore scambiato.

Le fee gravano in misura maggiore sul venditore o sono ripartite tra le parti coinvolte nello scambio, mentre solo in un caso sui 31 censiti sono attribuite al solo compratore.

I servizi a valore aggiunto, forniti attraverso terzi, hanno un ruolo rilevante tra le fonti di reddito di eMarketplace e portali verticali, con una gamma e un livello di specializzazione crescente. Il modello di revenue praticato è anche qui variegato: alcuni servizi sono inclusi nella fee annuale o venduti a pacchetto, altri sono erogati sulla base di un pay per use.

4. Approfondimenti settoriali

Per i mercati più significativi è presentato un quadro sintetico dei modelli di business prevalenti.

Si tratta dei settori:

- Acciaio e metalli, per il quale vige una forte standardizzazione del prodotto offerto;
- Trasporti e logistica, settore che prima di Internet aveva già adottato tecnologie EDI e minitel;
- Eccedenze e usato industriale, dove l'asta è il modello di pricing prevalente;
- MRO (Maintenance Repair and Operations), dove l'obiettivo prevalente di chi compra è la riduzione del prezzo e la semplificazione del processo di prodotti consumabili, ad elevata frequenza di acquisto.

4.1. *Acciaio e metalli*

Il mercato

Il prodotto trattato è a tutti gli effetti una commodity: sono normate tutte le caratteristiche come formato, spessore, qualità, finitura, tolleranze e il mercato, pertanto, segue le regole di tale prodotto. Nel mercato tradizionale la definizione del prezzo avviene secondo modalità di scambi rapidi di richieste e di offerte tra più operatori. La Rete ha permesso una maggiore fluidificazione del processo con maggiore efficienza in termini di minori attriti e

tempi ridotti. Oltre a ciò ha allargato la base di operatori con cui entrare in contatto.

I soggetti coinvolti: promotori e target

Le iniziative in questo settore provengono per la maggior parte da operatori di filiera o da joint venture costituite con operatori finanziari. L'iniziativa si rivolge a tutto il settore, dai produttori ai distributori, sino agli utilizzatori ed è costituita da marketmaker neutrali, facilitatori dell'incontro tra domanda e offerta, che offrono ad entrambe le parti una serie di servizi.

La piazza e gli scambi

Oltre all'aggregazione in catalogo, il trading model vede lo svilupparsi di meccanismi di transazione dinamica, con un pricing model che utilizza richiesta di quotazione, richiesta di preventivo, e frequentemente aste dirette.

Il revenue model è costituito da una quota d'iscrizione annua e da fee sulle transazioni imposte sia ai compratori sia ai venditori.

Un'altra fonte di ricavo di questi eMarketplace è data dalla fornitura di servizi a valore aggiunto, in particolare il trasporto e l'assicurazione del credito.

Steeltrading

Steeltrading.com è un eMarketplace per vendere e comprare prodotti siderurgici, in particolare acciaio, promosso da aziende e professionisti della filiera. Il target è formato da venditori e compratori per forniture di piccole dimensioni.

L'iscrizione all'eMarketplace è gratuita e vengono applicate delle fee sul transato differenti, da 0,50 a 1% a seconda del prodotto, per entrambe le parti.

L'eMarketplace fornisce una serie di servizi accessori a pagamento: logistica, ispezioni, assicurazione sui trasporti, assicurazione del rischio di credito e traduzioni, oltre ad una informativa gratuita con notizie di settore, andamento dei mercati, etc..

4.2. Trasporti e logistica

Il mercato

Il modello di business adottato da questo settore ha visto uno spostamento di meccanismi già rodati e consolidati nel mercato "reale". È interessante notare come il settore abbia seguito lo sviluppo tecnologico: l'offerta di alcune aziende si è spostata dalle quotazioni telefoniche al videotel, per giungere oggi al web, rendendo "gli scambi" sempre più veloci ed efficienti.

Al di là della rapidità, il vero scarto competitivo, che fa dei trasporti uno dei settori meglio integrati nella rete, è "l'ottimizzazione" del mercato. La possibilità di collegare più operatori su un'unica piazza ha permesso di sfruttare i carichi disponibili eliminando le inefficienze degli spazi inoccupati su camion e navi (In Europa pari al 30% del massimo carico possibile) livellando di conseguenza i prezzi di mercato.

I soggetti coinvolti: promotori e target

I promotori sono prevalentemente operatori di filiera, facilitatori dell'incontro tra domanda e offerta su un'unica piazza.

La piazza si rivolge verticalmente a tutti gli operatori del trasporto: autotrasportatori, spedizionieri, piccoli trasportatori, armatori, broker. Tuttavia l'offerta di servizi di trasporto viene offerta da alcuni operatori orizzontalmente agli utilizzatori finali del servizio o ad altri eMarketplace.

La piazza e gli scambi

L'oggetto delle transazioni è costituito da brokeraggio per il trasporto di merci attraverso differenti vettori. L'accesso all'eMarketplace è vincolato al pagamento di una quota associativa tipicamente annuale che permette di conoscere le tratte coperte, le disponibilità di carico, di effettuare richieste di quotazione per una determinata spedizione, di richiedere preventivi e di partecipare ad aste dirette per l'accaparramento di uno specifico trasporto.

Il revenue model prevede inoltre una serie di servizi legati al trasporto erogati dall'eMarketplace attraverso terze parti, tipicamente l'assicurazione sul trasporto e la consulenza legale e fiscale. Molti gli esempi di servizi non strettamente connessi con il core business di questi eMarketplace, come la costruzione di siti Internet.

Logtob

LogtoB.com è un eMarketplace che si rivolge al settore del trasporto e della logistica offrendo un luogo d'incontro per la domanda e l'offerta di servizi di spedizione e logistica in tutta Europa. I servizi a valore aggiunto, principale fonte di revenue per l'eMarketplace sono specifici per il settore di riferimento: servizi assicurativi, doganali e d'intermediazione finanziaria e gestione documentale dei processi logistici.

Teleroute.com

Teleroute è nato nel 1988 in Francia come borsa del trasporto. Dal telefono a trasferito la sua operatività prima sul videotel, con un terminale fornito in comodato agli scritti e oggi è accessibile via Internet. L'eMarketplace si rivolge agli operatori dei trasporti e della logistica, offrendo l'accettazione e la ricerca di offerte di trasporto o di veicoli, puntando sul risparmio di tempo nell'organizzazione delle spedizioni e, soprattutto nell'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi sui mezzi di carico.

L'utilizzo dell'eMarketplace prevede un canone d'iscrizione annuo che insieme ai servizi d'informazione su settore, alla realizzazione e l'inserimento di pagine Web e applicazioni finanziarie, è parte del revenue model adottato. Le merci trasportate con questo sistema superano le 120 tonnellate l'anno con un fatturato di oltre 50 milioni di euro

4.3. Eccedenze e usato industriale

Pur trattandosi di due mercati diversi, i modelli di business e le logiche distributive sono simili e pertanto sono trattati insieme.

L'incontro tra domanda e offerta è tipicamente occasionale, il che porta ad inefficienze, in particolare

- nelle eccedenze la difficoltà di reperire un numero adeguato di clienti,
- nella vendita dell'usato, la difficoltà degli acquirenti nel reperire un determinato prodotto con un determinato livello di qualità.

Per entrambi i settori, l'eMarketplace, oltre a facilitare gli scambi, diviene un garante, assicurando da un lato la qualità dei prodotti e dall'altro l'affidabilità dei partecipanti al mercato.

I soggetti coinvolti: promotori e target

I promotori sono disparati, con una prevalenza di operatori di filiera per quanto riguarda i macchinari (tipicamente costruttori e rivenditori).

Il target è prevalentemente composto da piccole e medie aziende che possono trovare un canale di vendita per il surplus di produzione e per la vendita o l'acquisto di macchinari usati.

La piazza e gli scambi

La richiesta di quotazione, la richiesta di preventivo e le aste dirette sono, sia per le eccedenze che per l'usato, il pricing model prevalente a cui in alcuni casi si affianca l'aggregazione e l'offerta in catalogo.

Il modello di revenue prevede l'applicazione di fee sul transato e la fornitura di servizi accessori: trasporto e servizi ad esso correlati (assicurazione sul trasporto..), credito e, con un peso molto importante, la certificazione. Tale servizio rappresenta un servizio di garanzia che l'eMarketplace offre nel proprio ruolo di garante della qualità dei prodotti e affidabilità dei soggetti coinvolti nelle transazioni.

Tra i servizi offerti alcuni operatori provvedono a costruire reti private personalizzate e piattaforme direttamente integrate con l'eMarketplace.

Surplex

Surplex è un eMarketplace per la gestione e la vendita di eccedenze di macchinari e ricambi industriali per tutti i settori, dall'alimentare al meccanico. L'accesso all'eMarketplace è legato ad una registrazione gratuita, mentre sulle transazioni, gestite prevalentemente attraverso richieste di offerta, viene applicata al venditore una fee compresa tra il 5 e il 9% dell'ammontare, definita in base alla classe merceologica scambiata. L'eMarketplace si occupa inoltre di organizzare aste dirette.

I servizi strategici per il settore (trasporto, certificazione dei prodotti, logistica, montaggio e assemblaggio di macchinari e ricambistica, assicurazioni e finanziamenti) vengono erogati attraverso partner.

ProXchange

ProXchange nasce dall'iniziativa di alcuni venture capital europei e si occupa dell'acquisto e della vendita di macchinari e beni strumentali usati e d'occasione. I prodotti sono inseriti in un catalogo diviso in categorie merceologiche. Buyer e seller attraverso richieste di quotazione e di preventivo a conducono direttamente la trattativa.

Oltre a trasporto e logistica, Proxchange offre servizi specifici: la certificazione, le analisi di fattibilità, la valutazione delle immobilizzazioni e il supporto alla vendita internazionale. Con l'ampliamento e il potenziamento dell'area servizi questo eMarketplace sta trasformando la propria attività principale verso un ruolo di fornitore di consulenze complete e "chiavi in mano" per dismissione e rinnovo di beni strumentali, linee di produzione, siti industriali e procedure aziendali.

4.4. MRO (Maintenance, Repair and Operations)

Il mercato

I fornitori di beni indiretti si accostano agli eMarketplace di questo settore cercando un minore livello di intermediazione e l'accesso a nuovi mercati. Le aziende acquirenti, dall'altro lato, puntano ad un aumento di efficienza e all'ottimizzazione degli acquisti non core e occasionali grazie alla possibilità di trovare nuovi fornitori e di confrontarli con quelli abituali.

I soggetti coinvolti: promotori e target

Gli eMarketplace di beni indiretti sono tipicamente orizzontali, non sono focalizzati su un singolo settore, ma per l'oggetto stesso delle transazioni si rivolgono a più settori.

Un target privilegiato è quello delle piccole e medie imprese, che si affidano all'eMarketplace come ufficio acquisti o ufficio vendite, anche se non mancano esempi di eMarketplace che si rivolgono alla grande azienda.

I promotori sono nuove iniziative o joint venture.

La piazza e gli scambi

L'acquirente, nell'eMarketplace, ricerca nuovi fornitori, attraverso la consultazione di cataloghi prodotti delle aziende fornitrici e può fare un confronto a più livelli per individuare l'offerta ideale. Il fornitore può fare lo stesso alla ricerca di nuovi clienti.

Questi eMarketplace prevedono una quota di iscrizione a carico sia di venditori sia di compratori. L'eMarketplace svolge la funzione di centrale d'acquisto.

Il trading model si basa sull'aggregazione in catalogo mentre il pricing model è gestito con richieste di quotazione e richieste di preventivo.

Una parte rilevante dell'offerta è occupata dai servizi a valore aggiunto proposti attraverso partnership con terzi, e che rappresentano un'altra fonte di revenue. I servizi vanno dal trasporto alla certificazione, dalla consulenza legale alla ricerca di persone e alla formazione.

Mondus

Mondus è un eMarketplace promosso da Seat Pagine Gialle per l'approvvigionamento e la vendita di beni indiretti che si rivolge a piccole medie imprese, professionisti e alla pubblica amministrazione. I beni e i servizi vengono aggregati in cataloghi per categoria, acquisti avvengono attraverso catalogo o richieste di preventivo, l'operatore organizza aste. Per la fornitura di imprese più grandi Mondus organizza aste inverse ed ha avviato un progetto per offrire in ASP, una piattaforma di eProcurement, con la possibilità da parte dei buyer di selezionare i fornitori.

Coralis

Promosso da un istituto bancario Coralis è un eMarketplace per la compravendita di beni indiretti con un target costituito principalmente da piccole e medie imprese. L'offerta è organizzata in un catalogo che definisce categoria merceologica, caratteristiche del prodotto, fornitore, etc. Al catalogo si affiancano le request for proposal. Coralis offre una serie di servizi, ritagliati sulle esigenze delle piccole e medie imprese, che vanno dalla consulenza, legale, fiscale, marketing alla ricerca di personale.

5. I fattori critici per lo sviluppo degli eMarketplace

Individuare con precisione i fattori di successo per la crescita e lo sviluppo delle iniziative business to business in generale, e degli eMarketplace in particolare, presenta alcune criticità legate all'eterogeneità dei modelli attualmente presenti, sintomatico della mancanza di un modello vincente.

Il confronto con quanto avviene negli Stati Uniti, spesso considerati un attendibile anticipatore di quanto potrà accadere in ambito nazionale, non dà maggiore chiarezza. Se da un lato è evidente che molti operatori sono ancora alla ricerca di una *value proposition* sostenibile, dall'altro, gli esempi di riorganizzazione delle attività più longeve sono raramente replicabili sul mercato italiano, proprio per le caratteristiche strutturali che lo differenziano da quello statunitense²⁰.

I fallimenti di alcuni operatori dimostrano quanto sia stato sopravvalutato l'aspetto del contenimento dei costi di approvvigionamento, come valore immediatamente trasferibile agli utenti e quindi con leva per lo sviluppo. Se è vero che i numeri forniti da chi ha utilizzato lo strumento confermano saving che raggiungono anche il 15% - 20% del prezzo d'acquisto rispetto al tradizionale processo offline, è anche vero che il prezzo non è sempre l'elemento di discriminazione più importante negli acquisti.

Perché si possa effettivamente far leva sull'ottimizzazione del processo di acquisto in termini di costi e di tempo, si devono quindi in via preliminare, superare freni e resistenze più forti che riguardano, seppur con sfaccettature differenti, buyer e seller.

²⁰ Minore penetrazione delle tecnologie, prevalenza di PMI.

In particolare, sono state identificati tre gruppi di fattori che frenano il processo di diffusione di transazioni online attraverso eMarketplace:

- Freni legati alla diffusione e all'utilizzo delle tecnologie;
- Resistente culturali al cambiamento;
- Difficoltà di natura operativa.

Per ciascuna di esse è stata condotta una indagine con i principali eMarketplace italiani, per verificare, da un lato, quali sono le resistenze principali che oggi incontrano quando propongono il servizio alle aziende e esplorare, dall'altro lato, le soluzioni adottate per superare tali resistenze ed incentivare i potenziali utenti a sperimentare la transazione online.

5.1. Freni legati all'utilizzo delle tecnologie

Si è più volte citato il ritardo dei Paesi del Sud Europa, tra cui l'Italia, nella diffusione di Internet e in generale delle nuove tecnologie. La struttura industriale italiana, caratterizzata da imprese di medie e piccole dimensioni, se da un lato rappresenta un modello competitivo vincente anche sui mercati internazionali, dall'altro ha delle conseguenze sulla diffusione dell'innovazione e sul livello di cultura informatica, soprattutto nelle strutture di minor dimensione.

Gli eMarketplace intervistati hanno infatti evidenziato come la scarsa cultura informatica sia uno dei principali freni all'adozione di nuovi modelli di scambio.

Questo ha portato gli operatori a sviluppare procedure semplici di interazione con i sistemi dell'eMarketplace (ad esempio per l'aggiornamento dei cataloghi), supportate da training agli operatori che dovranno farne uso e, in alcuni casi, alla realizzazione da parte del market maker di operazioni inizialmente previste a carico degli utenti. Nonostante ciò, gli operatori

focalizzati sulla PMI hanno rilevato una necessità di assistenza da parte degli utenti sicuramente superiore al previsto.

Un altro freno legato alle tecnologie riguarda la connettività. Livelli ancora insufficienti di connessioni di qualità²¹ rendono più difficoltoso lo scambio di dati e informazioni da e verso l'eMarketplace. Inoltre, all'interno delle aziende di piccole dimensioni, non sempre esiste una connessione Internet da tutti gli uffici, e pertanto, può accadere che chi dovrebbe fare acquisti online – tipicamente l'amministrazione²² – non ha accesso alla rete, nonostante utilizzi la posta elettronica.

“Non si può pensare di avere un PC e una connessione perché il meccanismo si avvii automaticamente portando i benefici promessi” - dichiara un eMarketplace intervistato - “il nostro compito è di alfabetizzare il cliente e di assisterlo durante il suo utilizzo”.

5.2. Resistenze culturali al cambiamento

Le resistenze maggiori vengono dai venditori: *"perché dovrei pubblicare il mio catalogo e rendere l'offerta confrontabile con quella del mio concorrente?"* o anche *"non realizzo prodotti standard, per cui non so come inserire la mia offerta in griglie troppo rigide"*. Queste e altre affermazioni sono state raccolte da Mate nel corso di indagini sulle PMI.

La pubblicazione del catalogo, e soprattutto del listino, ha sempre trovato grande resistenza da parte della PMI e questo è comprensibile, in quanto il prezzo è solo una delle leve disponibili su cui si gioca la competizione.

²¹ La banda larga (xDSL e fibra ottica) ha penetrazione ancora inferiore al 10% presso la PMI italiana (Fonte: Osservatorio Net Economy – Commercio Elettronico Italia – Mate, secondo semestre 2001).

In realtà, affermano i marketmaker, le aziende normalmente forniscono solo una parte del catalogo con indicazione dei prezzi. Inoltre, per molti beni e servizi, dove la definizione del prezzo dipende da specifiche e pertanto non è standardizzabile, la negoziazione è fatta secondo i metodi tradizionali di richieste di offerta che verranno successivamente confrontate da parte dell'acquirente.

Un'altra resistenza deriva dall'entrare in contatto con operatori sconosciuti. È chiaro che si tratta di un freno poco razionale, in quanto il nuovo potenziale cliente incontrato in fiera o attraverso un contatto per corrispondenza presenta gli stessi rischi. Anzi, l'eMarketplace fornisce al proprio interno, e quindi con disponibilità immediata e senza rendere necessarie ulteriori ricerche presso altre fonti, gli strumenti che permettono a venditore e compratore di valutare l'affidabilità della controparte: strumenti di rating del credito e schede con i dati rilevanti sulla storia dell'azienda.

È chiaro inoltre che tali resistenze variano in funzione della tipologia di prodotti trattati e delle modalità tradizionali di acquisto. Quando il prodotto è chiaramente identificato (ad esempio una stampante a getto di inchiostro), di prezzo basso e di riacquisto frequente - ad esempio una commodity che non entra nel processo produttivo - l'identificazione del fornitore non è un fattore critico, e il confronto si farà su prezzo e condizioni di pagamento e consegna.

Diversamente, se si tratta di prodotti direttamente coinvolti nell'attività produttiva, dove la qualità è un elemento critico, la possibilità di accedere a servizi di valutazione e rating offerti dall'eMarketplace diventa una condizione necessaria per avviare la trattativa.

²² Almeno nel caso di beni indiretti, oggi i più scambiati nelle piazze virtuali.

Per superare questo tipo di barriere, pertanto, due fattori sono necessari: da un lato una diffusione della conoscenza dell'offerta degli eMarketplace²³, dall'altro lato uno sviluppo dei servizi offerti dagli operatori, unita ad una efficace comunicazione alle aziende target.

5.3. Difficoltà di natura operativa

All'interno di questa categoria sono inclusi gli aspetti legati all'utilizzo dello strumento, sia per chi vende, sia per chi compra. Al venditore sono richieste operazioni di aggiornamento del catalogo, e di gestione dello stock e del delivery, mentre il compratore deve poter trovare agevolmente il prodotto desiderato e interagire con l'eMarketplace con livelli di integrazione diversi.

Nel caso di approvvigionamento di **beni indiretti** i fattori di maggiore criticità sono il *tempo* per il buyer e la *gestione del catalogo* e il *delivery* per il fornitore.

Il *fornitore* deve gestire il catalogo e monitorare tutto il processo: dalla ricezione dell'ordine, alla consegna e accredito dei pagamenti. L'aggiornamento del catalogo è considerato particolarmente oneroso sia per il tempo che assorbe sia per la difficoltà, a fronte di volumi transati ancora di modesta entità. Quasi tutti gli operatori hanno offerto l'inserimento del catalogo inizialmente a costo zero e molti offrono il servizio di aggiornamento, in alcuni casi incluso nel pacchetto standard. Inoltre, tutti offrono servizi e funzionalità accessori altamente strategici per la transazione: logistica, gestione documentale, piattaforma integrata di epayment.

²³ Dall'ultima rilevazione dell'Osservatorio Net Economy risulta che su un panel di circa 600 PMI l'eMarketplace è una realtà nota a poco meno del 20% delle aziende.

L'*acquirente* deve poter selezionare il prodotto, inviare l'ordine di acquisto e di pagamento in pochi click. La ricerca delle informazioni deve essere veloce, semplice ed efficace e implica l'esistenza di piattaforme e applicativi adeguati presso l'eMarketplace. Alcuni degli eMarketplace intervistati forniscono agli acquirenti semplici tool per la gestione in automatico degli acquisti frequenti e ripetuti.

Il catalogo non è la sola modalità di transazione. Le grandi aziende gestiscono gli acquisti di beni indiretti attraverso contratti quadro di durata pluriennale, definiti con gare o aste, che sono più efficacemente gestite online da operatori specializzati (I-Faber, FastBuyer).

A volte, poi, l'eMarketplace opera come "centrale acquisti" per gruppi di aziende, per conto delle quali aggrega in lotti gli ordini di acquisto dei singoli che possono così beneficiare della maggiore forza contrattuale della "centrale" (FastBuyer, BravoBuild).

Per quanto riguarda i **beni direttamente coinvolti nel processo produttivo**, l'operatività dello strumento diventa ancor più strategica, in quanto maggiori sono i volumi acquistati e la necessità di integrazione nei processi aziendali.

Aziende che hanno sviluppato reti EDI o Extranet per gestire la supply chain si stanno muovendo lentamente verso l'eMarketplace: è il caso dei consorzi Covisint e CPGProduct²⁴, eMarketplace (privati) a tutti gli effetti, che gestiscono volumi modesti di scambi (di informazioni e di merci) tra le aziende collegate, che invece continuano a collaborare attraverso le Extranet.

L'integrazione tra il sistema informativo aziendale (ERP) e l'eMarketplace è ancora bassa, ma si potrà contare sull'effetto di trascinamento dei leader di filiera, per spostare online, su eMarketplace o su consorzi tra imprese, volumi

²⁴ Il primo promosso da Ford e GM, il secondo da Nestlé e altre multinazionali del settore grocery.

consistenti di scambi. Va ricordato che l'effetto volano sulla PMI ha un ruolo determinante.

Un'altra modalità di transazione online è rappresentata dall'**asta**, che è la modalità più diffusa e utilizzata oggi dal mercato, in quanto richiede una bassa integrazione tra le aziende partecipanti e il market maker, e presentano pertanto minori ostacoli di tipo operativo. Gli utenti hanno di fronte diverse opportunità: il buyer può "noleggiare" l'infrastruttura dell'operatore, che si preoccuperà solo del monitoraggio tecnico della negoziazione, o può avvalersi di *servizi accessori a pagamento*, che gli operatori considerano altamente strategici quali il sourcing e lo scouting²⁵.

La novità dello strumento richiede un investimento, anche di tempo, per formare le risorse dedicate alla gestione e conduzione dell'asta online. In alcune aziende a livello internazionale, per le quali l'asta rappresenta una modalità importante di approvvigionamento, è stata istituita la figura del responsabile delle aste online.

In sintesi, lo sviluppo della connettività faciliterà la maturazione tecnologica anche della PMI, ma sarà soprattutto l'effetto volano innestato dai leader di filiera a diffondere l'operatività online. Lo sviluppo partirà da beni indiretti e da processi che non richiedono, in questa fase, un livello di integrazione tra sistemi. La maturità del mercato di riferimento, vale a dire la riduzione del numero di eMarketplace con cui collaborare e integrarsi, faciliterà la decisione di aziende che, di fronte ad un'offerta troppo dispersiva, hanno rimandato la scelta di integrazione dei sistemi e dei processi ad un momento successivo, in cui l'offerta si sarà stabilizzata e sarà pertanto chiaro identificare l'eMarketplace di riferimento.

²⁵ Si veda nota 7.

6. Considerazioni di sintesi per il mercato italiano

Il mercato italiano si è mosso con quasi due anni di ritardo rispetto agli Stati Uniti e i primi scambi su mercati "virtuali" sono avvenuti solamente a partire dal 2000. Questo ritardo, che ha portato gli operatori a muovere i primi passi dopo lo scoppio della bolla speculativa, ha provocato la premorte di alcuni operatori da un lato, ma ha fatto riflettere gli operatori sui fattori critici di successo e sui conseguenti modelli di business da adottare, facendo tesoro dell'esperienza statunitense.

Dalla iniziale vivacità imprenditoriale si è passati ad una prevedibile quanto fisiologica fase di riassetto qualitativo/organizzativo delle realtà presenti. Alcune iniziative hanno cessato l'attività, altre si stanno consolidando; alcuni portali verticali si sono integrati a eMarketplace, altri si sono definitivamente rivolti allo sviluppo di servizi e content a favore della community.

Il processo di "revisione" del modello di business è generalizzato e, come già evidenziato per Stati Uniti e il resto d'Europa, porterà a definire pacchetti di offerta fatti su misura per i target di riferimento, con uno sviluppo di servizi e funzionalità in grado di generare valore per gli utenti e conseguentemente revenue per i promotori.

Nessuno degli operatori ha raggiunto il break-even, specie tra gli eMarketplace, in cui i consistenti investimenti iniziali per l'infrastruttura tecnologica peseranno per un certo numero di esercizi in maniera consistente sul conto economico..

Le iniziative più longeve coinvolgono gli operatori che sono stati in grado di capitalizzare esperienze e competenze di settore e hanno trasferito online parte della propria supply chain, oltre ad attirare altre aziende della filiera. Si

consideri, in proposito, che la maggior parte dei volumi transati sono *captive*, cioè generati dalle aziende promotrici.

Se i volumi sulle transazioni non sono al momento l'elemento principale di revenue, gli operatori stanno ampliando servizi e funzionalità in grado di rendere più accessibile lo strumento e di trasferire un valore per il quale gli utenti sono disposti a pagare un prezzo.

Aumentano ad esempio le attività di supporto da parte degli operatori. Molti eMarketplace sono raggiungibili attraverso una piattaforma integrata (call center, fax, Internet) e seguono direttamente il cliente attraverso attività offline. Tra i servizi che sembrano riscontrare maggiore interesse si annoverano le attività di sourcing e scouting erogati, in alcuni casi, con un approccio consulenziale.

Altri operatori hanno arricchito l'offerta all'utilizzo di software e tool fruibili in modalità ASP in grado di ottimizzare i processi aziendali.

Anche il revenue model si modifica: dall'iniziale approccio free, giustificato in larga parte da esigenze di brand building e di raggiungimento di massa critica, si passa a formule di abbonamento e di pay per use, in cui l'area transazionale è una, e non l'unica, funzionalità a cui è possibile accedere.

Le aste sono la modalità di transazione prevalente, sia per numero sia per volumi di transazioni effettuate, che, nella maggioranza dei casi, sono state promosse da grandi imprese. Questo è abbastanza comprensibile se si considera che si tratta di uno strumento che non richiede particolari adattamenti di processi e sistemi interni dell'utente.